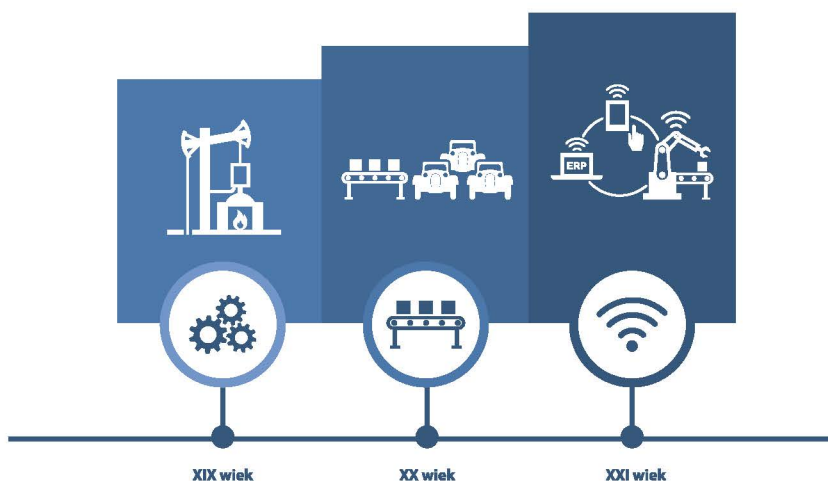


Zarządzanie

Ewolucja zarządzania

Dyktat struktury strategii i kultury

Jolanta Bieńkowska, Czesław Sikorski



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Ewolucja zarządzania



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

[Kup książkę](#)

Zarządzanie

Ewolucja zarządzania

Dyktat struktury strategii i kultury

Jolanta Bieńkowska, Czesław Sikorski



WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2016

[Kup książkę](#)

Jolanta Bieńkowska, Czesław Sikorski – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENT

Agnieszka Sitko-Lutek

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

KOREKTA JĘZYKOWA

Maria Kurpiel

REDAKCJA TECHNICZNA

Katarzyna Zajczkowska

PROJEKT OKŁADKI

Stämpfli Polska Sp. z o.o.

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Authors, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07564.16.0.K

Ark. druk. 6,875

ISBN 978-83-8088-428-1
e-ISBN 978-83-8088-429-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

[Kup książkę](#)

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
ROZDZIAŁ 1	
PRZESTRZEŃ ORGANIZACYJNA	9
1.1 Cel, przedmiot i granice zarządzania	9
1.2 Zewnętrzne elementy przestrzeni organizacyjnej	14
1.2.1 Technika	14
1.2.2 Rynek	15
1.3 Wewnętrzne elementy przestrzeni organizacyjnej	18
1.3.1 Struktura	18
1.3.2 Strategia	20
1.3.3 Kultura	23
1.4 Trzy typy przestrzeni organizacyjnej	27
ROZDZIAŁ 2	
OKRES INDUSTRIALNY	33
2.1 Technika i rynek na początku XX wieku	33
2.2 Organizacja mechanistyczna	37
2.3 Dominacja struktury	40
2.4 Restrykcyjna kultura organizacyjna	47
ROZDZIAŁ 3	
OKRES MODERNISTYCZNY	55
3.1 Początki globalizacji i rewolucji informacyjnej	55
3.2 Organizacja otwarta, czyli dominacja strategii	61
3.3 Struktura elastyczna	67
3.4 Liberalna kultura organizacyjna	73
ROZDZIAŁ 4	
OKRES INFORMACYJNY	79
4.1 Skutki rozwoju Internetu	79
4.2 Organizacja bez granic	85
4.3 Hiperelastyczność w zarządzaniu projektami w przestrzeni wirtualnej	89
4.4 Pragmatyczna kultura organizacyjna	94
ZAKOŃCZENIE	101
BIBLIOGRAFIA	107

WSTĘP

Obserwując rozwój nauki zarządzania w okresie ostatnich stu lat, łatwo dostrzec zasadnicze zmiany koncepcji, metod i zasad formułowanych na użytek praktyki gospodarczej. Poglądy uważane w danym okresie za słuszne, oparte na solidnym fundamencie empirycznym, po pewnym czasie są odrzucane i zastępowane innymi, często będącymi przeciwieństwem tych pierwszych. Niekwestionowana wydaje się być jedynie teoria sytuacyjna (*contingency theory*), zgodnie z którą na gruncie nauki zarządzania nie ma twierdzeń uniwersalnych, których prawdziwość jest niezależna od miejsca i czasu. Powodem częstych, a w ostatnich latach coraz bardziej nasilających się zmian w poglądach przedstawicieli nauki i praktyki zarządzania jest fakt, że jest to działalność niezwykle wrażliwa na oddziaływanie rozmaitych elementów rzeczywistości, w której jest podejmowana. Sposób zarządzania zawsze jest zmienną zależną, a jakiegokolwiek próby ignorowania zmian zachodzących w otoczeniu tego procesu muszą się kończyć jego niepowodzeniem.

Nie ulega wątpliwości, że czynnikiem, który w największym stopniu oddziałuje na sposób zarządzania, jest postęp techniczny i związane z nim możliwości funkcjonowania organizacji i realizacji jej misji. Zmiany w technice i technologii wpływają na ewolucję sposobu zarządzania organizacją. Polega ona na tym, że w kolejnych jej etapach inne narzędzie zarządzania wysuwa się na plan pierwszy.

Przedmiotem rozważań zawartych w książce jest analiza przestrzeni organizacyjnej, w której ta ewolucja przebiega. W rezultacie tych rozważań przedstawiona została koncepcja interpretacji i wyjaśnienia procesu zmian w zarządzaniu, poczynając od końca XIX wieku do początku wieku XXI. Dla potrzeb analizy cały ten czas podzielony został na trzy okresy, nazwane umownie: industrialnym, modernistycznym i informacyjnym. Na skutek możliwości stwarzanych przez aktualny poziom postępu technicznego w każdym z tych okresów upowszechnia się inny model zarządzania organizacjami gospodarczymi.

Książka składa się ze wstępu, czterech rozdziałów i zakończenia; zawiera również bibliografię. W rozdziale I omówiono koncepcję przestrzeni organizacyjnej jako kategorii analitycznej, zgodnie z którą proces zarządzania polega na kształtowaniu zależności między jej elementami. W rozdziale tym wyróżniono również trzy możliwe typy przestrzeni organizacyjnej ze względu na dominującą rolę jednego z trzech narzędzi zarządzania: struktury, strategii i kultury.

Treścią II rozdziału jest model zarządzania w okresie industrialnym, w którym dominujące znaczenie mają określone cechy struktury organizacyjnej. Przedstawiono w nim możliwości techniczne i cechy rynku na początku XX wie-

ku, wynikające stąd cechy struktury oraz ich wpływ na cechy strategii i kultury organizacyjnej.

W III rozdziale przedmiotem analizy jest model zarządzania w okresie modernistycznym, w którym z kolei strategia staje się najważniejszym narzędziem. Zmiana ta jest skutkiem zasadniczych przeobrażeń zachodzących w technice i na rynku. Pożądane w tym okresie cechy strategii determinują cechy struktury i kultury organizacyjnej.

Wreszcie w IV rozdziale przedstawiono coraz lepiej widoczny, współczesny model zarządzania, w którym dominującą rolę odgrywa kultura organizacyjna. Decydują o tym aktualne możliwości techniczne i cechy rynku e-commerce. W tej sytuacji kultura organizacyjna ma największy wpływ na cechy struktury i strategii w systemach organizacyjnych. W rozdziale tym zwrócono także uwagę, że specyfika realizacji projektów w wirtualnych sieciach organizacyjnych wymaga umiejętności stosowania rozwiązań popularnych w poprzednich okresach i łatwej ich zmiany.

Książka adresowana jest do studentów i praktyków zarządzania. Jej główne przesłanie to zainspirowanie Czytelnika do poszukiwania głębszych uzasadnień stosowanych w praktyce metod zarządzania, dzięki czemu ich wybór może być bardziej racjonalny.

*Jolanta Bieńkowska
Czesław Sikorski*

ROZDZIAŁ 1

PRZESTRZEŃ ORGANIZACYJNA

1.1 Cel, przedmiot i granice zarządzania

Na proces zarządzania organizacją spojrzeć można z różnych punktów widzenia. Najczęściej dominuje perspektywa teleologiczna, w której skupiamy się na ocenie rezultatów tego procesu, analizując jego skuteczność i efektywność i poszukując odpowiednich sposobów ich pomiaru. Popularna jest także perspektywa metodologiczna, w której z kolei, interesują nas zastosowane w tym procesie metody i techniki. Na zarządzanie można jednak spojrzeć także przez pryzmat warunków, które trzeba stworzyć, aby misja organizacji mogła być właściwie pełniona. Nie chodzi przy tym ani o ocenę rzeczywistych skutków działań zarządczych, ani o sposób, w jaki powinny być one wykonywane. Chodzi o odpowiedź na pytanie, co należy zrobić w organizacji, aby w warunkach takich, a nie innych możliwości i ograniczeń stwarzanych przez jej otoczenie, mogła ona skutecznie pełnić swoją misję. Czy odpowiedź ta okaże się słuszna, czy nie, to zupełnie inna sprawa. W tym podejściu do zarządzania kierujemy się zatem racjonalnością metodologiczną, a nie rzeczową.

Przy tej perspektywie elementarnym celem zarządzania organizacją jest tworzenie i utrzymywanie takich warunków, które w świetle aktualnie posiadanych informacji będą najlepiej służyć wypełnieniu przyjętej misji. Aby osiągnąć ten cel, konieczne jest zaprojektowanie określonych instrumentów, przy pomocy których można będzie jak najlepiej wykorzystać posiadane zasoby. Cechy tych instrumentów należy przy tym projektować tak, aby w maksymalnym stopniu uwzględnić warunki otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje. Można więc mówić o wewnętrznych warunkach pełnienia misji, czyli tych, które są tworzone w procesie zarządzania organizacją oraz warunkach zewnętrznych, na które w tym procesie nie ma się wpływu, natomiast trzeba się do nich dostosować. Z tego punktu widzenia zarządzanie jest procesem kształtowania w przestrzeni organizacyjnej instrumentów i zależności między nimi, służących takiemu sposobowi wykorzystania

posiadanych zasobów, który w danych warunkach otoczenia umożliwia właściwe realizowanie nadrzędnego celu organizacji, jakim jest misja.

W powyższej definicji zarządzania zawarte są pojęcia wymagające szczegółowego wyjaśnienia. Zaczniemy od końca, czyli od misji organizacji. Nie wchodząc w dyskusję na temat sposobu jej rozumienia, można przyjąć, że chodzi tutaj o oceniany pozytywnie finalny, a zarazem powtarzalny efekt działalności organizacji. W przypadku organizacji gospodarczych jest to zbiorczy wynik transakcji rynkowych w danym okresie czasu. Im jest on lepszy, tym lepiej spełniana jest misja organizacji. Określeniem, które najlepiej oddaje jej istotę, ponieważ łączy rezultat działania organizacji z oczekiwaniami jej odbiorców w otoczeniu, jest nazwanie jej racją uzasadniającą istnienie organizacji. Organizacja istnieje zatem z powodu określonej misji, którą ma do spełnienia w swoim otoczeniu. Spełnianie misji polega na zaspokajaniu określanego rodzaju potrzeb. Dopóki organizacja zaspokaja te potrzeby, dopóty jest przez otoczenie zasilana w potrzebne zasoby i ma szanse przetrwania, a nawet rozwoju. Organizacje niespełniające swoich misji, przestają być zasilane przez otoczenie i nieuchronnie upadają.

Kolejnym pojęciem jest otoczenie organizacji, które można określić krótko, jako wszystko to, co do organizacji nie należy, a co ma na nią wpływ. Otoczenie organizacji jest wieloaspektowe i składa się z wielu wzajemnie przenikających się typów. Chcąc jednak mówić o różnych rodzajach otoczenia, trzeba najpierw odrzucić zupełnie nieuprawniony i – biorąc pod uwagę polską tradycję językową – niezrozumiały podział na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne, spotykany niekiedy w literaturze. Otoczenie organizacji można natomiast podzielić na ogólne i szczegółowe, co pokrywa się z często stosowanym podziałem na otoczenie dalsze i bliższe. Otoczenie ogólne (dalsze) tworzy warunki czasowo-przestrzenne, w jakich dana organizacja funkcjonuje. Otoczenie ogólne jest wspólne dla określonej klasy organizacji na danym obszarze terytorialnym. Chodzi tutaj o rozmaite procesy i zjawiska wywierające wpływ na sposób funkcjonowania danej organizacji, jak obowiązujące prawo, reguły gry ekonomicznej, poziom techniki i technologii, kultura społeczna itp. Otoczeniem szczegółowym (bliższym) nie są natomiast zjawiska i procesy, ale konkretne organizacje i jednostki, z jakimi dana organizacja wchodzi w interakcje podczas swojego funkcjonowania, a więc dostawcy zasobów, klienci, konkurenci, kooperanci itp.

Do ogólnych, syntetycznie rozumianych czynników kształtujących zewnętrzne warunki pełnienia misji w danej organizacji należy zaliczyć dwa: technikę i rynek. Przez technikę rozumie się tu możliwości realizacji zadań składających się na pełnienie misji, wynikające ze stopnia rozwoju nauki i techniki w otoczeniu dalszym organizacji, oraz możliwości pozyskania stosownych surowców i materiałów, maszyn i narzędzi, a także technologii w jej otoczeniu bliższym. Technika, jako cecha warunków otoczenia organizacji, odnosi się do możliwości, które można mierzyć stopniem swobody w podejmowaniu decyzji dotyczących przedmiotu, czasu oraz miejsca prowadzenia działalności. Dostępna